

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Profesní zátěž ředitelů vybraných základních škol
Career workload challenges of selected principals

Mgr. David Pařík

Vedoucí práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: B SMG

2019

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Profesní zátěž ředitelů vybraných základních škol potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 11. července 2019

Rád bych poděkoval panu PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za celkovou pomoc a vedení mé práce, panu Mgr. Miroslavu Hřebeckému za poskytnuté materiály a konzultace.

Dále bych rád poděkoval všem ředitelům, kteří si udělali čas pro rozhovor i přes jejich vytíženost.

Děkuji své ženě Mgr. Monice Paříkové Frankové za duševní podporu a pomoc s vyhodnocováním rozhovorů a s korekcí textu.

Poděkování patří i těm, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

ABSTRAKT

Bakalářská práce „*Profesní zátěž ředitelů vybraných základních škol*“ pojednává o struktuře profesní činnosti ředitele plně organizované veřejné základní školy. V teoretické části se zabývá institutem ředitele školy z pohledu právních předpisů a dále pak jednotlivými profesními rolmi ředitele – rolí lídra, manažera a vykonavatele. Hlavním cílem předkládané práce je zjistit strukturu profesních činností ředitele plně organizované veřejné základní školy a jejich přiřazení k jednotlivým profesním rolím, které ředitel zastává. Empirická část bakalářské práce je zaměřena na výzkumné šetření, které bylo zpracováno na základě dat získaných z polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými řediteli vybraných plně organizovaných veřejných základních škol na Praze 8. Pomocí analýzy rozhovorů bylo zjišťováno, jaká je struktura profesní činnosti ředitele plně organizované veřejné základní školy, jaké profesní činnosti naplňují jednotlivé profesní role ředitele plně organizované veřejné základní školy, zda jsou jednotlivé profesní role ředitele plně organizované veřejné základní školy rozloženy rovnoměrně a v neposlední řadě také to, jaké profesní činnosti zatěžují ředitele plně organizovaných veřejných škol nejvíce. Struktura profesní činnosti ředitelů plně organizovaných veřejných základních škol do značné míry závisí na časovém úseku, ve kterém ji budeme posuzovat – skladba denních profesních činností se odlišuje od profesních činností, které probíhají s týdenní, měsíční, čtvrtletní, pololetní a roční četností. Nejvíce času v rámci své profesní činnosti věnují ředitelé komunikaci (ať už osobní, telefonické či prostřednictvím e-mailu) a administrativě. Z hlediska profesních rolí dominuje u ředitelů role manažerská, následovaná rolí lídra a až poté rolí vykonavatele.

KLÍČOVÁ SLOVA

profesní zátěž, profesní činnosti, profesní role, delegování, školský management, ředitel základní školy

ABSTRACT

The thesis *Vocational Workload of Headmasters at Randomly Selected Primary Schools* deals with the structure of headmasters' vocational activities at fully organized public primary schools. In its theoretical part the thesis concerns with the institution of headteacher from the legislation's perspective, further it describes individual occupational roles of a headmaster – a leader, a manager and a practitioner. The main aim of the theoretical part is to map the structure of headmasters' vocational activities and match them with individual occupational roles held by a headmaster.

The empirical part focuses on investigation based on the data gained from half-structured interviews that we held with individual headmasters of randomly selected fully organized public primary schools in Prague 8. Analyzing the interviews, we were detecting the structure of the headmasters' vocational activities: Which vocational activities match with particular occupational roles of a headmaster, if the roles are equally divided and whether the workload of the headmasters is appropriate in its amount.

The structure of headmasters' vocational activities at fully organized public primary schools is in large measure related to the stretch of time considered – the setting of headmasters' daily vocational routines is different from those that they perform within a week, a month, a semester or a year. Most of the headmasters' time is consumed with communication (whether personal or via phone or e-mail) and administration. In terms of occupational roles, the role of a manager is dominant followed with the leader's role and after all the practitioner's role.

KEYWORDS

vocational workload, vocational activities, occupational roles, delegacy, school management, primary school headmaster

Obsah

Úvod	7
Cíl práce a výzkumné otázky.....	7
1 Teoretická část.....	8
1.1 Vymezení základních pojmů	8
1.2 Ředitel školy z pohledu právních předpisů.....	10
1.3 Profesní role ředitele školy	14
1.3.1 Lídr	14
1.3.2 Manažer	15
1.3.3 Vykonavatel.....	15
1.4 Profesní činnosti a povinnosti ředitele školy	16
1.5 TALIS 2013	19
2 Empirická část	21
2.1 Profesní činnost ředitele.....	21
2.1.1 Zdroje a metody sběru dat	21
2.1.2 Polostrukturované rozhovory	22
2.1.3 Metoda analýzy dat.....	22
2.2 Respondenti	22
2.3 Analýza rozhovorů s řediteli škol	23
2.3.1 Co znamená být ředitel?	24
2.3.2 Profesní činnosti ředitele školy – denní a týdenní četnost.....	25
2.3.3 Profesní činnosti ředitele školy – měsíční četnost.....	26
2.3.4 Profesní činnosti ředitele školy – čtvrtletní, pololetní a roční četnost	27
2.3.5 Co ulehčuje výkon profese ředitele školy?	28
2.3.6 Co ztěžuje výkon profese ředitele školy?	29

2.3.7 Úvahy o odchodu?	30
Závěr	31
Seznam použitých informačních zdrojů	33
Seznam příloh	35
Přílohy	36

Úvod

Bakalářská práce se zabývá strukturou profesních činností ředitele plně organizované veřejné základní školy. Lze říci, že dochází k nárůstu činností, které spadají do kompetence ředitele školy a jež vyžadují řízení z jeho strany. Tuto skutečnost reflektují jak výzkumná šetření [Šetření TALIS 2013 Národní zpráva], tak i samotní ředitelé [LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., 2013., s. 55]. V návaznosti na výše uvedená zjištění jsem se rozhodl zabývat touto problematikou podrobněji, neboť se domnívám, že zvyšující se míra profesní zátěže ředitelů škol představuje závažné téma, které by nemělo zůstat stranou pozornosti.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části vymezuje základní pojmy a dále pak osobu ředitele z hlediska právních předpisů, z hlediska jeho profesních rolí i z hlediska profesních činností a povinností. V empirické části se práce věnuje samotnému výzkumnému šetření, které bylo zpracováno na základě dat získaných z polostrukturovaných rozhovorů s řediteli vybraných plně organizovaných veřejných základních škol na Praze 8. V návaznosti na teoretickou část jsou zde zjišťovány profesní činnosti ředitele plně organizované veřejné škol a přiřazení těchto profesních činností k jednotlivým profesním rolím.

Cíl práce a výzkumné otázky

Hlavním cílem této práce je **zjistit strukturu profesních činností ředitele** plně organizované veřejné základní školy a jejich přiřazení k jednotlivým profesním rolím, které ředitel zastává.

V návaznosti na tento cíl byly formulovány následující výzkumné otázky:

- 1) Jaká je struktura profesních činností ředitele plně organizované veřejné základní školy?
- 2) Jaké profesní činnosti nejvíce zatěžují ředitele plně organizovaných veřejných škol?
- 3) Jaké profesní činnosti naplňují jednotlivé profesní role ředitele plně organizované veřejné základní školy?
- 4) Jsou jednotlivé profesní role ředitele plně organizované veřejné základní školy rozloženy rovnoměrně? A pokud ne, která z profesních rolí ředitele je dominantní?

1 Teoretická část

1.1 Vymezení základních pojmů

Na začátku této práce považuji za důležité vymezit základní pojmy, se kterými budu dále pracovat. Jedná se o pojem ředitel, profesní zátěž, plně organizovaná veřejná základní škola, kompetence a delegování. Vymezení výše uvedených pojmů není zamýšleno jako výčet existujících definic, ale jako vysvětlení významu a obsahu, v jakém jsou užívány pro účel této práce.

Ředitel

Pojem ředitel bude v této práci využíván jak pro muže, tak pro ženy. Podrobněji jej rozeberu níže v samostatných kapitolách.

Profesní zátěž

V odborných publikacích je pojem zátěž definován nejednoznačně. Odborníci se na přesné definici nejsou schopni shodnout.

Zátěž je tedy možno chápat jako nesoulad mezi podmínkami a požadavky na straně jedné a možnostmi a schopnostmi jedince na straně druhé. Profesní zátěž je pak orientována na danou profesi a pracovní zařazení. Jistá dávka zátěže je zajisté žádoucí, nicméně vysoká zátěž pak vede ke stresovým situacím.

Míru zátěže pak ovlivňují následující faktory:

- množství (počet signálů nebo množství informací)
- čas (doba nutná pro přijetí a zpracování informací, provedení a doba trvání akcí, pracovní rytmus – tempo, střídání akcí)
- charakteristika práce (způsob prezentace signálů, šum, statická nebo dynamická práce)
- míra odpovědnosti

V rámci zátěže je nutné odlišovat činnosti:

- které jsou náročné na pozornost
- které vyžadují sledování více jevů najednou
- při kterých jsou nepřehledné signály, podněty, nepravidelné procesy
- při kterých je nutné koncepční a tvořivé myšlení

[ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J., 2003]

Plně organizovaná veřejná základní škola

Základní vzdělávání dle stupnice Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání patří do ISCED 1 – primární vzdělání (první stupeň základní školy) a ISCED 2 – nižší sekundární vzdělání (druhý stupeň základní školy). Veřejné základní školy v České republice jsou zřizovány obcí či svazkem obcí. Pokud škola zřizovaná obcí či svazkem obcí zajišťuje vzdělávání žáků na prvním i druhém stupni (ISCED 1 a ISCED 2), tak je označována za plně organizovanou veřejnou základní školu.

Kompetence

Kompetence je pojem, který lze vyložit jako způsobilost nebo schopnost vykonávat nějakou činnost, případně také jako pravomoc nebo oprávnění.

Delegování

„Delegování můžeme chápat také jako svěření části manažerských funkcí společně s odpovědností a pravomocemi, které jsou potřebné pro plnění úkolů, do rukou podřízeného pracovníka. Určitým rozporem pro některé manažery je, že delegovat mohou jen částečnou odpovědnost, konečná odpovědnost je vždy na nich.“ [Eger, 2006]

Delegovat je možné úkoly, rozhodovací pravomoc a částečně odpovědnost. Vedoucí pracovníci pak zpravidla mají větší prostor pro kontrolu. Vlastní realizace činností je kompletně svěřena podřízenému, řídicí činnost pak zůstává v kompetenci vedoucího pracovníka.

„Delegování přináší výhody i nevýhody jak řediteli školy, tak i jeho podřízeným. A nejčastěji diskutovaným slovem při delegování je čas. Obecně se tvrdí, že pokud ředitel školy přenesle některé úkoly na své podřízené a tím se jich „zbaví“, ušetří čas a má prostor na některé jiné záležitosti. Ale je tomu opravdu tak?“ [LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., 2013., s. 57]

Použití této metody vyžaduje od vedoucího pracovníka mnoho důvěry. Nesporným kladem je více času (který vedoucí pracovník ušetří), mnohdy efektivnější a inovativnější způsoby řešení – nové nápady a jiný přístup. Dále se také daný zaměstnanec vzdělává, získává nové zkušenosti a rozvíjí své kompetence. Problémem je “na koho” a “co” delegovat. Delegování skýtá hrozby (rizika).

- Zaměstnanci se může zdát (může si myslet), že je nepostradatelný a bude své pozice zneužívat
- Daný zaměstnanec (tandem zaměstnanců) není tak schopný, jak se zprvu zdálo
- Příliš akční a horlivý zaměstnanec, který neodhadne celkovou náročnost
- Neochota ostatních zaměstnanců (špatná – nevhodná motivace)

„Ale existuje určitý druh činností, které delegovány být nemohou. Rozhodně by neměly být delegovány úkoly obsahující důvěrné informace nebo úkoly nadstandardní důležitosti. Není taktéž příhodné delegovat úkoly nepříjemné a neoblíbené, stejně jako úkoly nové, se kterými nejsou zkušenosti, nebo úkoly obtížně vysvětlitelné.“
[LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., 2013., s. 60]

Pedagogický proces

„Pedagogický proces je tedy výchovně-vzdělávací proces, komplex vzájemně se podmiňujících vztahů a souvislostí mezi podmínkami a prostředky výchovného působení zaměřeného na cílevědomé utváření osobnosti. Pedagogický proces má dvě stránky, vzdělávací a výchovnou, které souborně nazýváme edukací.“ [Trojan, 2014, s. 42]

Tento pojem bych definoval jako jakékoliv působení na žáka, studenta či dospělého člověka (v rámci dalšího vzdělávání). Pedagog na své okolí působí nejen pedagogicky (vychovává a vzdělává v rámci vyučovacích hodin), ale i svým postojem, činy, atd.

1.2 Ředitel školy z pohledu právních předpisů

„Ředitel školy má však v každém případě konečnou odpovědnost – to je jeden z hlavních důvodů, proč ředitelé nechtějí předat některé činnosti někomu dalšímu.“
[TROJANOVÁ, I., 2014., s. 40]

Ředitel školy je osoba, která je na pozici jako statutární orgán právnické osoby a také jako ředitel školy ve smyslu činnosti (ve školských předpisech označováno slovním spojením škola a školské zařízení). V rámci veřejné školy jsou kompetence statutárního orgánu právnické osoby a ředitele školy a školského zařízení takřka splývající. Důležitý fakt je to, že ředitel školy odpovídá za celou organizaci a má tak jednoznačně konečnou odpovědnost.

Z právních předpisů:

§ 131

Ředitel

(1) Ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby. Ředitel rozhoduje ve věcech

školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak.

(4) Ředitel školské právnické osoby zřízené jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b) je ze své činnosti odpovědný radě.

Ředitel školy a školského zařízení

§ 164

(1) Ředitel školy a školského zařízení

a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,

b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,

c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,

d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,

e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,

f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,

g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,

h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

§ 165

(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,

b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

(2) Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní

správy v těchto případech:

- a) zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu podle § 18 a zamítnutí žádosti o přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku podle § 17 odst. 3,*
- b) přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální podle § 48a, zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy podle § 47,*
- c) zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky podle § 37,*
- d) převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy podle § 39 odst. 2,*
- e) přijetí k základnímu vzdělávání podle § 46, přestupu žáka podle § 49 odst. 1, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu podle § 49 odst. 2 a zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 2,*
- f) přijetí ke vzdělávání ve střední škole podle § 59 a následujících, vyšší odborné škole podle § 93 a následujících a v konzervatoři podle § 88,*
- g) zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přerušení vzdělávání a opakování ročníku podle § 66 a 97,*
- h) zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 1,*
- i) podmíněné vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení podle § 31 odst. 2 a 4,*
- j) zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání podle § 70 a 100,*
- k) povolení a ukončení individuálního vzdělávání žáka podle § 41 a ukončení individuálního vzdělávání dítěte podle § 34b.*

§ 167

(4) Ředitel školy zajistí v souladu s volebním řádem řádné uskutečnění voleb do školské rady.

§ 168

(2) Ředitel školy je povinen umožnit školské radě přístup k informacím o škole, zejména k dokumentaci školy. Informace chráněné podle zvláštních právních předpisů¹⁷⁾ poskytne ředitel školy školské radě pouze za podmínek stanovených těmito zvláštními právními předpisy.

Poskytování informací podle zákona o svobodném přístupu k informacím tím není dotčeno.

[561/2004 Sb. ZÁKON ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění účinném od 1. 9. 2018]

Ředitel školy pro základní vzdělávání musí splňovat předpoklady pro výkon této činnosti, ale také předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka. Ty jsou popsány právními předpisy níže.

§ 3

Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka

(1) Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- a) je plně způsobilý k právním úkonům,*
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,*
- c) je bezúhonný,*
- d) je zdravotně způsobilý a*
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.*

(2) Posuzování předpokladu podle odstavce 1 písm. d) se řídí zvláštním právním předpisem.

(3) Uznávání odborné kvalifikace a splnění předpokladu bezúhonnosti a zdravotní způsobilosti u státních příslušníků členských států Evropské unie, případně jejich rodinných příslušníků, a státních příslušníků ostatních států, kteří jsou v členském nebo jiném státě oprávněni konat přímou pedagogickou činnost, se řídí zvláštními právními předpisy.

§ 5

Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy

(1) Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce

b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče,

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal

vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

(3) Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.

[563/2004 Sb. ZÁKON ze dne 24. září 2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů]

Vzhledem k tomu, že školy a školská zařízení zřizuje obec nebo svazek obcí, plynou z tohoto faktu další povinnosti vůči zřizovateli. Některé povinnosti směrem ke zřizovateli se mohou lišit s ohledem na daného zřizovatele – ty nemusí mít vždy oporu v právních předpisech či vyhláškách.

1.3 Profesní role ředitele školy

Ředitel školy se může nacházet ve třech rolích – lídr, manažer a vykonavatel. Tyto role se během jediného dne mění v důsledku potřeb, a to i několikrát denně. Je to velmi psychicky náročné takto vystupovat z role do role.

1.3.1 Lídr

Lídr je člověk, který nastavuje v organizaci směr a přichází s jasnou vizí. U ředitele školy je role lídra nejviditelnější v počátcích působení, respektive u konkurzního řízení. Samozřejmě si myslím, že role lídra je velmi podstatná i dále, vize a směřování organizace – školy je nutné upravovat podle nových podmínek a reagovat na danou situaci a přicházející možnosti. [PLAMÍNEK, 2008, dle LHOTKOVÁ, TROJAN, KITZBERGER, 2012]

Lídr musí být schopen své lidi (zaměstnance) nadchnout a zaujmout, aby pak společně dosahovali stanovené vize (vizí) a směřování školy. K tomu je potřebné, aby ředitel ovládal přesvědčovací techniky, byl výborným diplomatem a řečníkem, měl přirozenou či vybudovanou autoritu, zvládal prosazovat změny a byl svým podřízeným příkladem. Důležité je také uvědomění si pracovního nasazení zaměstnanců a s tím spojené poděkování, ohodnocení a případné vyzdvižení daných zaměstnanců.

1.3.2 Manažer

Ředitel školy je vrcholovým manažerem, který ze své vize, z role lídra, uvádí vizionářské myšlenky do praxe a naplňuje tak směřování školy. K tomu je potřebné ovládat spoustu činností, jako např. organizování, kontrolování, rozhodování, plánování, delegování, komunikování a jiné řídí činnosti ve škole. [PLAMÍNEK, 2008, dle LHOTKOVÁ, TROJAN, KITZBERGER, 2012]

Ředitel školy v roli manažera vykonává řídicí aktivity – manažerské činnosti. Mezi prvními, kdo klasifikoval manažerské činnosti je Henri Fayol, z něhož pak vychází i Ivan Vágner, který manažerské činnosti rozřadil takto:

- Plánování – stanovení postupů a cílů a jejich naplňování
- Organizování – vytvoření a zajištění podmínek pro plánování
- Příkazování – vydávání pokynů svým zaměstnancům k plnění pracovních úkolů
- Koordinace – nastavení optimální spolupráce mezi zaměstnanci za účelem dosažení stanovených cílů
- Kontrola – vyhodnocování průběhu plnění pracovních úkolů a stanovení závěrů, případné nastavení opatření k dosažení splnění pracovních úkolů [VÁGNER, 2007]

Výše uvedené členění manažerských činností není jediným možným členěním. Jsou zajisté i jiné přístupy (např. prof. Jaromíra Vebera, Heinze Weihricha – Harolda Koontze). Toto členění manažerských činností mi přišlo nejvhodnější, jen bych osobně zaměnil pojem příkazování za delegování a pojem koordinace bych rozšířil o komunikaci.

1.3.3 Vykonavatel

Ředitele školy v roli vykonavatele můžeme chápat jako pedagoga, který se aktivně podílí na pedagogickém procesu, tedy přímo působí na žáky. Řediteli školy je jasně zákonem uložen týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti (viz tabulka č. 1 níže). S tím je samozřejmě spojená i činnost pro přípravu na pedagogickou činnost a dále případné jednání a konzultace s rodiči, ale i žáky a to v roli pedagoga (vykonavatele). [LHOTKOVÁ, TROJAN, KITZBERGER, 2012]

Tabulka č. 1: Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti týkající se základní školy

2. Základní škola

<i>Škola / Pedagogičtí pracovníci</i>	<i>Počet tříd, oddělení, studijních skupin, kurzů, výchovných skupin, nebo dětí, žáků nebo studentů ve škole</i>	<i>Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti</i>
2.3. ředitel základní školy s prvním stupněm	1 až 2	16
	3 až 6	13
	7 až 10	10
	11 a více	8
2.4. ředitel základní školy a) s druhým stupněm b) s prvním a druhým stupněm	do 9	8
	10 až 18	7
	19 až 23	6
	24 a více	5
2.5. ředitel základní školy a) samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením b) speciální s prvním stupněm a oddělením ročníků druhého stupně	1 až 2	16
	3 až 6	13
	7 až 10	10
	11 a více	8
2.6. ředitel základní školy a) samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením b) speciální s prvním stupněm	1 až 2	14
	3 až 6	12
	7 až 10	9
	11 a více	7

[Zdroj: Nařízení vlády č. 273/2009 Sb. ze dne 17. srpna 2009, kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků]

1.4 Profesní činnosti a povinnosti ředitele školy

„Oblast činností řízených ředitelem školy se neustále rozrůstá. Tato skutečnost je podpořena nejen výzkumnými šetřeními, ale i zkušenostmi samotných ředitelů. Z výzkumných šetření je to např. zpráva společnosti McKinsey & Company, podle které

se ředitelé škol věnují řízení kvality výuky v rámci 21 % své pracovní doby – je tedy zřejmé, že řízení kvality pedagogického procesu musí být na někoho delegováno. Nárůstu povinností si ale všímají i sami ředitelé škol. Na konferenci Školský management v teorii a praxi, pořádané Národním institutem pro další vzdělávání (Telč, 2012), poukázal jeden z prezentujících právě na zvyšující se zátěž ředitele školy. Srovnával několik období své ředitelské dráhy, od roku 1996 až po současnost. A zatímco v roce 1996 měl čas na několik desítek hospitací ročně i čas na jednotlivé rozbor a plánování rozvoje učitelů, dnes 90 % svého času věnuje administrativě, investicím, řízením projektů a výběrovým řízením. Sám konstatuje, že jde o zcela jinou profesi než před 15, 10 i 5 lety ...“ [LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., 2013., s. 55]

Zásadní povinnosti ředitele školy vychází ze školského zákona 561/2004 Sb. zákon ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve znění účinném od 1. 9. 2018, zvláště pak z § 164 a § 165. Mnoho dalších povinností a činností vyplývá ze zákonů, vyhlášek a nařízení vlády týkajících se:

- **hospodaření** (zák. č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů; zák. č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole; vyhl. č. 114/2002 Sb., o FKSP; vyhl. Č. 17/2008 Sb – novela vyhl. č. 84/2005 Sb., o závodním stravování; vyh. č. 410/2005 Sb. o hygienických požadavcích na prostory; vyhl. č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků),
- **pracovně právních vztahů** (zákoník práce; nař. vlády č. 222/2010 Sb., katalog prací ve veřejných službách a správě účinný od 1. 1. 2019; aj),
- **školských předpisů** (zák. č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících; vyhl. č. 48/05 Sb. o základní škole; vyhl. č. 107/2005 Sb., o školním stravování; vyhl. č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace; vyhl. č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů; aj)
- **jiné** (vyhl. č. 282/2016 Sb., o požadavcích na potraviny, pro které je přípustná reklama a které lze nabízet k prodeji a prodávat ve školách; nař. vlády č. 478/2009 Sb., o stanovení podmínek pro poskytování podpory na ovoce a zeleninu a výrobky z ovoce, zeleniny a banánů dětem ve vzdělávacích zařízeních; aj)

Pokud bych to shrnul do oblastí, tak ředitel školy musí zajišťovat řízení celé organizace, pedagogický proces, pracovně právní problematiku, materiální oblast, ekonomickou stránku organizace, potřebnou dokumentaci a bezpečnost a ochranu zdraví, požární ochranu a civilní obranu.

Profesní činnosti a povinnosti ředitele školy se neustále proměňují a doplňují s měnícími se zákony, předpisy, vyhláškami a nařízeními vlády, měnící se společností a nároky na vzdělávání a výchovu, zejména pak od rodičovské komunity a v neposlední řadě i politickou situací v dané lokalitě.

V rámci konference ředitelů škol organizovanou společností EDUin v průběhu workshopu ředitelé škol společně sestavili činnosti a profese, které musí ředitel školy vykonávat. Tento dokument (viz příloha 2) mi pro tuto práci poskytl pan Mgr. Miroslav Hřebecký (programový ředitel EDUin). Z dokumentu je patrné, že sestavené činnosti a profese řediteli škol jsou více rozepsané a konkretizované výše uvedené oblasti.

Z nastudovaných zdrojů a zkušeností jsem sestavil seznam profesních činností a povinností, které jsem rozčlenil k jednotlivým profesním rolím ředitele školy. Některé činnosti se promítají do více rolí, nicméně jsem je ve většině případů zařadil jen do jedné z rolí.

Činnosti a povinnosti v roli lídra:

- politik a řečník
- propagace a PR
- kultura a modernizace školy
- plánování (zavádění změn, inovace, ...)

Činnosti a povinnosti v roli manažera:

- řízení pedagogického procesu (hospitace, naplňování a úpravy ŠVP, ...)
- vedení lidí – zaměstnanců (delegování, úkolování, kontrola, hodnocení, odměňování, porady a setkání, BOZP, PO, ...)
- plánování (roční plány, organizace školního roku, akce, exkurze, rozvrhy, úvazky, suplování, ...)
- právní úkony (sledování novinek, vyřizování stížností, ...)
- vedení dokumentace (spisová služba, směrnice a organizační řády, výkaznictví, vedení povinné dokumentace – třídnice, třídní výkazy, ...)

- správce budovy (opravy, údržba, revize, ...)
- komunikace (úřady, ČŠI, rodiče, žáci, veřejnost)
- DVPP
- personální zajištění
- ekonomika – správce rozpočtu
- vyřizování pošty – písemné i elektronické
- vybavenost školy (učebnice, pomůcky, technika, ...)

Činnosti a povinnosti v roli vykonavatele:

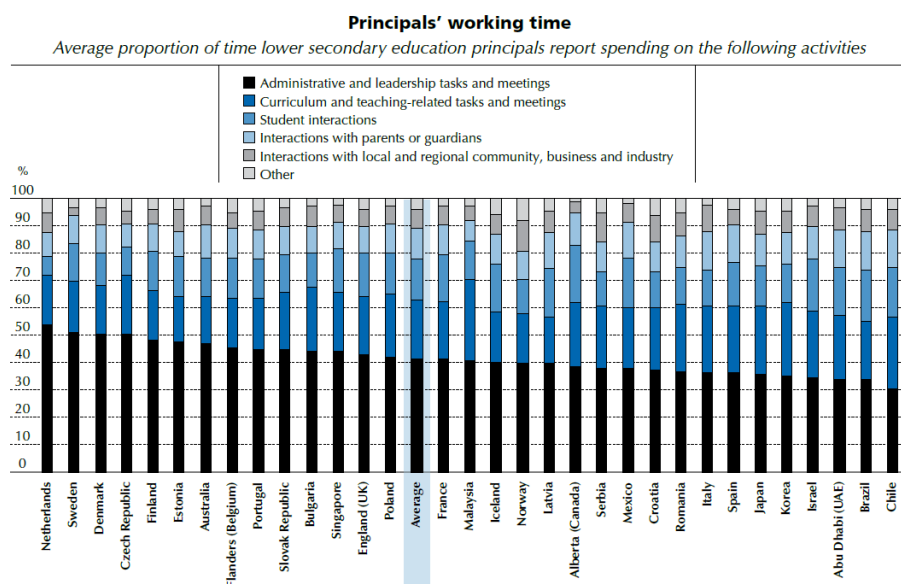
- pedagog – přímá i nepřímá pedagogická činnost
- komunikace s žáky a rodiči (jako vyučující)

1.5 TALIS 2013

Význam vedení a řízení školy, potažmo problematika profesní zátěže spojené s výkonem funkce ředitele školy byla zahrnuta do mezinárodního šetření TALIS (Teaching and Learning International Survey) 2013. Výsledky tohoto šetření považuji z hlediska tématu své bakalářské práce za velmi přínosné a to do té míry, že bych z nich chtěl při tvorbě své práce vycházet a na jejich základě nastavit některé parametry pro vlastní výzkumné šetření.

V rámci šetření bylo také zjišťováno, jaká je pracovní náplň ředitele školy a jaký podíl z celkového pracovního času je věnován jednotlivým aktivitám (viz graf č. 1).

Graf č. 1: Podíl pracovního času ředitelů věnovaného jednotlivým aktivitám



[Zdroj: TALIS 2013 Results An International Perspective on Teaching and Learning, s. 58]

Jak je patrné z výše uvedeného grafu, věnují ředitelé v České republice zhruba polovinu svého pracovního času administrativním úkonům, což je řadí k zemím, kde je této činnosti věnováno nejvíce času. [Šetření TALIS 2013 Národní zpráva]

Šetření se zaměřilo i na existenci tzv. týmu vedení školy, který je v našich podmínkách téměř nedílnou součástí při vedení a řízení školy – jeho existenci potvrdilo 88% dotázaných ředitelů. Za tým vedení školy je přitom považována „skupina osob ve škole, která odpovídá za vedení a řízení školy a přijímá rozhodnutí např. v otázkách výuky, využití zdrojů, kurikula, hodnocení výsledků a úspěšnosti, a další strategická rozhodnutí spojená s odpovídajícím fungováním školy“ [Šetření TALIS 2013 Národní zpráva, s. 14]

Z šetření též vyplynulo, že převážná část ředitelů (94%) často kontroluje správnost a bezchybnost úředních postupů a dokumentů školy. Tato kontrola může v mnoha případech navazovat na delegování činností, bez kterého se ředitelé neobejdou, ale které jim zároveň vrací část administrativní zátěže zpět. [TALIS 2013 Results An International Perspective on Teaching and Learning]

2 Empirická část

„Ředitel musí být disponibilní v čase i v mysli.“ (úryvek z rozhovoru s respondentem)

2.1 Profesní činnost ředitele

Jak již bylo zmíněno výše, hlavním cílem této práce je zjistit strukturu profesních činností ředitele plně organizované veřejné základní školy a jejich přiřazení k jednotlivým profesním rolím, které ředitel zastává. Za tímto účelem byly realizovány polostrukturované rozhovory. Zájem byl soustředěn na ředitele vybraných základních škol, konkrétně pak plně organizovaných veřejných škol v městské části Praha 8. Tato městská část byla zvolena nejen z důvodu profesní blízkosti a znalosti poměrů v této lokalitě, ale i z důvodu srovnatelných podmínek pro fungování jednotlivých plně organizovaných veřejných základních škol.

2.1.1 Zdroje a metody sběru dat

Pro výzkumné šetření byla využita primární data získaná metodou dotazování, konkrétně pak pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Tuto techniku sběru dat považuji vzhledem k povaze a stanovení výzkumného problému za nejvhodnější, neboť dotazovaným poskytuje určité vodítko, kterého se při rozhovoru mohou držet, ale zároveň je struktura rozhovoru neomezuje a tazateli dává prostor a možnost reagovat na vyprávění dotazovaného a pokládat mu doplňující otázky.

Polostrukturované dotazování neboli polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje *„definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací“* [Hendl 2008: 164]. Za hlavní přednost tohoto typu dotazování lze považovat větší svobodu dotazovaného, což s sebou nese následující výhody – je možné ověřit, zda dotazovaný otázkám skutečně porozuměl, je možné tematizovat konkrétní podmínky situace dotazovaného a zároveň má dotazovaný možnost sdělit své subjektivní názory a pohledy, stejně jako samostatně navrhnout možné vztahy a souvislosti [Hendl 2008: 166].

Polostrukturované rozhovory byly vedeny s řediteli vybraných plně organizovaných veřejných základních škol nacházejících se na území městské části Praha 8.

2.1.2 Polostrukturované rozhovory

V rámci polostrukturovaných rozhovorů byly respondentům položeny následující otázky:

- a) Co pro Vás znamená být ředitelem školy?
- b) Jaké profesní činnosti a povinnosti řešíte v rámci výkonu profese ředitele?
- c) Existuje něco, co Vám, jako řediteli školy, ulehčuje výkon Vaší profese?
- d) Existuje něco, co Vám, jako řediteli školy, ztěžuje výkon Vaší profese?
- e) Uvažoval/a jste o ukončení kariéry ředitele? Popřípadě o odchodu ze školství?
Proč?
- f) Jaký je Váš věk?
- g) Jak dlouho působíte na pozici ředitele této školy?
- h) Jaká je délka Vaší praxe na pozici ředitele?
- i) Na jakých typech škol jste působil/a?

Výše uvedené otázky představují základní osnovu rozhovorů, přičemž respondentům byly, v návaznosti na jejich odpovědi a reakce, kladeny doplňující otázky.

2.1.3 Metoda analýzy dat

V této práci je provedena analýza rozhovorů s řediteli vybraných plně organizovaných veřejných škol na Praze 8. V rámci zpracování získaných dat byla nejprve provedena transkripce pomocí techniky shrnujícího protokolu [Hendl 2008: 209] a dále pak byla využita analýza pomocí metody porovnání případů [Hendl 2008: 236].

2.2 Respondenti

Jednotliví respondenti byli rekrutováni z vybraných základních škol na základě následujících kritérií:

- ředitel školy na území městské části Praha 8
- ředitel plně organizované veřejné základní školy
- délka ředitelské praxe minimálně 6 let (funkční období)
- genderově vyrovnané zastoupení
- ochota spolupracovat a zájem o téma

Před začátkem každého rozhovoru byli respondenti ujištěni o důvěrném charakteru poskytnutých informací a využití těchto informací pouze za účelem zpracování

bakalářské práce. Zároveň byli informováni, že jimi poskytnuté informace nebudou předány žádné třetí osobě, data budou plně anonymizována a veškeré osobní údaje odstraněny. Kromě toho byli respondenti požádáni o podepsání informovaného souhlasu, který příkládám v příloze (viz příloha č. 1).

Nyní představím jednotlivé respondenty v krátkém medailonku:

Respondent č. 1

První dotazovaný respondent je muž ve věku 55 let. Na současné škole působí jako ředitel 3 roky, přičemž celková délka jeho ředitelské praxe je 11 let. V průběhu své profesní dráhy působil na základní, mateřské i základní umělecké škole. Škola, na které nyní působí, má 480 žáků a 92 zaměstnanců (včetně provozních), nicméně jeho zkušenosti s vedením základní školy zahrnují i školu s vyšším počtem žáků i pracovníků.

Respondent č. 2

Druhým dotazovaným respondentem je žena ve věku 60 let, která na současné škole působí ve funkci ředitele 8 let, přičemž délka její ředitelské praxe je totožná. V průběhu své profesní dráhy působila na základních i středních školách. Škola, na které nyní působí, má 700 žáků a 72 zaměstnanců (včetně provozních).

Respondent č. 3

Třetí dotazovaný respondent je žena ve věku 55 let. Na současné škole působí jako ředitel 16 let, přičemž délka její ředitelské praxe je totožná. V průběhu své profesní dráhy působila na základní škole. Škola, na které nyní působí, má 900 žáků a 100 zaměstnanců (včetně provozních).

Respondent č. 4

Čtvrtým dotazovaným respondentem je muž ve věku 45 let. Na současné škole působí na pozici ředitele 15 let, přičemž délka jeho ředitelské praxe je také 15 let. V průběhu své profesní dráhy působil na základních školách. Škola, na které nyní působí, má 660 žáků a 120 zaměstnanců (včetně provozních).

2.3 Analýza rozhovorů s řediteli škol

Realizované polostrukturované rozhovory je možné pomyslně rozdělit do následujících tematických celků:

1. Ředitel školy
2. Profesní činnosti a povinnosti
3. Výkon profese ředitele – ulehčení a ztížení
4. Ukončení kariéry
5. Doplnující informace (věk; délka praxe na pozici ředitele a velikost školy, na které respondent působí)

Při analýze rozhovorů jsem výše uvedené tematické celky využil jako základní schéma pro vytvoření těchto kategorií:

- Co znamená být ředitel?
- Profesní činnosti ředitele školy – denní a týdenní četnost
- Profesní činnosti ředitele školy – měsíční četnost
- Profesní činnosti ředitele školy – čtvrtletní, pololetní a roční četnost
- Co ulehčuje výkon profese ředitele školy?
- Co ztěžuje výkon profese ředitele školy?
- Úvahy o odchodu?

Vzhledem k tomu, že je možné s citacemi respondentů pracovat různými způsoby, níže uvádím, jakým způsobem je budu v této práci užívat já:

„(...)“ Tři tečky v závorce znázorňují vystřižený začátek věty či konec věty, případně pak vystřiženou část ve větě nebo mezi jednotlivými větami.

„(text)“ Tučný text bez kurzívy v kulaté závorce značí osobní komentář.

2.3.1 Co znamená být ředitel?

Na profesi ředitele nahlíží jednotliví respondenti velmi podobným způsobem. Zohledňují jak její pozitivní, tak i negativní stránku a neopomínají zdůraznit ani velkou míru zodpovědnosti, která se k této profesi váže.

Toto smýšlení velmi dobře shrnuje respondent č. 4, pro kterého znamená profese ředitele *„radost, v první fázi radost, že můžu svoje ideály, vize a hlavně pedagogický vize, ale i lidský vize, naplňovat. A v druhé fázi samozřejmě (...) velká zodpovědnost a stres.“* Respondent č. 1 zdůrazňuje ve spojitosti s výkonem funkce ředitele *„možnost rozvíjet konkrétní jednu školu, být se svými blízkými kolegy a v podstatě (...) tvořit školu, v uvozovkách, svých snů. Je to samozřejmě současně i to, že pořád zůstáváš*

kantorem, to znamená, a jsem za to rád, to znamená, že naplňuješ určitý svoje představy o tom, jak učit a (...) v podstatě ta kantořina nás pořád obohacuje.“ Zároveň však dodává, že „u ředitele je akorát blbý, že za (...) všechno zodpovídá“. Respondent č. 3 pak doplňuje, že být ředitelem znamená také „mít funkci a starat se o své podřízené“.

Zároveň lze říci, že se dotazovaní ředitelé se svou profesí vnitřně ztotožňují a jsou si vědomi toho, že toto vnitřní ztotožnění je pro výkon jejich profese nezbytné. Nejlépe toto uvažování vystihuje úryvek z rozhovoru s respondentem č. 2: *„K tomu musíte mít vztah (...)“*.

Z výše uvedených úryvků z rozhovorů s respondenty je tedy patrné, že jednotliví ředitelé vnímají svou profesi z hlediska různých profesních rolí – jeden zdůrazňuje roli lídra a vykonavatele, jiný pak roli lídra a manažera a další spíše roli manažera.

2.3.2 Profesní činnosti ředitele školy – denní a týdenní četnost

V rámci profesních činností, které jsou součástí denního režimu, dotazovaní respondenti na prvním místě uvádějí komunikaci s lidmi (kolegy, provozními zaměstnanci, žáky, rodiči a jinými návštěvníky školy) a administrativu. Komunikace probíhá jak v osobní rovině, tak prostřednictvím telefonu (příchozí i odchozí hovory), e-mailu (příchozí i odchozí pošta), klasické pošty či datové schránky. Dále respondenti zmiňují profesní činnosti spojené s provozními záležitostmi, a to včetně ekonomických (příjmy, výdaje, příkazy k úhradě, potvrzení objednávek ad.). Respondenti také shodně uvádějí, že ačkoliv mají plán činností, které chtějí v rámci dne stihnout, častokrát ho musí změnit. Tuto skutečnost velmi dobře shrnuje respondent č. 1: *„A opravdu se stane, já mám prázdněj diář, cíleně mám prázdněj diář a říkám si, co všechno udělám (...) a přijdu a v podstatě neudělám z toho lautr nic. Jo, protože musím upřednostnit to, co tu školu ohrožuje (...). Ráno se do toho sklouzne a v podvečer ze z toho vyklouzne a pak si přepíšu věci z jednoho dne na druhý.“*

Profesní činnosti uvedené výše je možné zařadit k profesní roli ředitele jako manažera.

Co se týká profesních činností, které se opakují s týdenní četností, zmiňují respondenti zejména přímou vyučovací povinnost a úkony s ní spojené (přípravy, opravy testů, komunikace s žáky i s rodiči apod.). Respondent č. 1 velmi dobře shrnuje i názor ostatních respondentů: *„Takhle, zatěžuje mě to, ale na druhou stranu jsem rád, poněvadž člověk zůstává v realitě (...). Já, když jdu do té třídy, tak se tam zabouchnu*

(...) a nechci být rušen a (...) většinou ty hodiny, nebo ta setkání s těmi dětmi a s tím (...) procesem (...), tak to tak nějak jako dodá tu energii (...) a člověk se tam jako většinou raduje.“ Kromě této profesní činnosti hovoří respondenti také o tvorbě týdenního plánu, jehož součástí bývá i poděkování kolegům. Dále pak v rámci týdenních profesních činností uvádějí kolegia ředitele, setkání sborovny, kontrolu jídelníčku a sledování stavu majetku (jak z hlediska bezpečnosti, tak z hlediska pořízení nového).

Přímou vyučovací povinnost lze zahrnout do profesní role ředitele jako vykonavatele a ostatní výše uvedené profesní činnosti patří k manažerské profesní roli ředitele.

2.3.3 Profesní činnosti ředitele školy – měsíční četnost

Jako profesní činnosti, které se opakují v rámci každého měsíce, respondenti zmiňují především administrativu spojenou s docházkou a odměňováním zaměstnanců (ať už se jedná o mzdy či mimořádné odměny) a hospitace.

Respondent č. 1 v první řadě hovoří o odměňování a docházkových listech: *„Tak určitě (...) na konci měsíce otázka odměňování, mimořádné odměny. (...) Musím říct, že jestli je pro mě strašák odměny jednou za měsíc, tak pro zástupce je daleko větší strašák prostě udělat všechny tyhle ty výkazy.“* Na administrativu spojenou s odměňováním poukazuje i respondent č. 2: *„Každý měsíc výplaty, podklady, to je prostě rekapitulace kroužků, takže (...) mimoškolní, to jsou ty dohody, DPP, DPČ (...).“* A nejinak je tomu i u respondenta č. 4: *„Jednou měsíčně (...) dělám samozřejmě jako docházku a mzdy.“*

Mimo to respondenti hovoří také o administrativě spojené s přijímáním nových zaměstnanců a uzavíráním pracovních smluv a dohod. Tato činnost sice neprobíhá v pravidelném měsíčním intervalu, nicméně se jedná o jednorázové administrativní úkony v konkrétním měsíci.

Co se týká hospitací, respondenti uvádějí, že na hospitační činnost jim nezbyvá tolik času, kolik by si přáli. Tento časový deficit řeší delegováním této činnosti na své zástupce. Zároveň však dodávají, že pokud se vyskytne nějaký problém, jsou připraveni tuto situaci okamžitě řešit. Slovy respondenta č. 4: *„Ale nemám na to kapacitu a hlavně pro mě prostě slíbit, my vždycky jako hospitace hlásíme předem a u mě to jako v posledních letech končilo, že jsem slíbil návštěvu a pak jsem třeba nemohl dorazit (...). A už vůbec jsem nestíhal pohospitační rozhovory, který jsou podstatnější, než ta*

samotná návštěva. Prostě tohle nestíhám, takže tohle jsem jakoby předal. (...) Já tu představu (pozn. pedagogickou představu) mám, protože mi samozřejmě holky ten report dávají, a když je extrémní případ, tak se na toho člověka jdu podívat, zvláště, když (...) uvažujeme, že se s ním rozejdeme. Tak je vždycky, chci ho vidět, abych měl nějakou jistotu.“ Ve chvíli, kdy se schyluje k nějakému problému, nepodceňuje hospitační činnost ani respondent č. 2: *„To třeba já nejdu jak je měsíc dlouhý a teďka byl problém, tak jsem byla během jednoho dne dvakrát nebo třikrát.“*

Výše uvedené profesní činnosti lze tedy přiřadit k manažerské profesní roli ředitele.

V rámci profesních činností, které se opakují každý měsíc, hovoří respondenti také o Žákovské samosprávě, popřípadě Školní žákovské radě. Jedná se o pravidelná setkání se zástupci jednotlivých tříd z řad žáků pod vedením pedagoga, kde se projednávají aktivity školy, zlepšení prostředí ve škole apod. Respondent č. 2 k tomu uvádí: *„Jednou za měsíc je svolání žákovské samosprávy (...) a pak se sepíše zpráva, protože ty děti to vždycky zkomolily (...) a dáváme to na web (...).“*

Tuto profesní činnost je možné zařadit k lídrové profesní roli ředitele.

2.3.4 Profesní činnosti ředitele školy – čtvrtletní, pololetní a roční četnost

V rámci profesních činností, které probíhají čtvrtletně, dotazovaní respondenti v první řadě zmiňují pedagogické rady, schůze předsedů komisí a třídní schůzky.

V rámci profesních činností, které probíhají pololetně, uvádějí respondenti na prvním místě podepisování vysvědčení ve druhém pololetí. Obecně lze říci, že pololetní profesní činnosti jsou spojeny především s plánováním, a že se tyto činnosti v prvním a druhém pololetí liší. Před prvním pololetím probíhá příprava (nastavení) nového školního roku a na jeho konci pak vyhodnocení. V závěru druhého pololetí probíhá také vyhodnocení pololetí a dále pak činnosti spojené s uzavřením školního roku. Zároveň lze říci, že oproti prvnímu pololetí považují respondenti druhé pololetí za náročnější.

V rámci profesních činností, které probíhají v ročním intervalu, respondenti hovoří v první řadě o zápisech a úkonech s nimi spojených a dále pak o rozhodnutích o přijetí, úvazcích, rozvrhu, kontrole matrik, výkazech, personálních konzultacích s pedagogy, přijímání nových zaměstnanců, ročním plánu, výroční zprávě, shromažďování podkladů pro tvorbu rozpočtu školy a o auditech. Respondent č. 2 k profesní činnosti týkající se zápisů uvádí: *„(...) tak zase přijde zápis (...), to budou desítky hodin (...). Obdobným*

způsobem uvažuje o zápisech i respondent č. 4: „*Pak řešíš jednou za rok takovou tu nejtěžší zátěž, a to je administrativa u zápisu.*“

Ani u těchto profesních činností nelze pochybovat o jejich zařazení k manažerské profesní roli ředitele.

2.3.5 Co ulehčuje výkon profese ředitele školy?

V otázce ulehčení výkonu profese ředitele školy se dotazovaní respondenti shodují, že je pro ně neocenitelnou pomocí tým důvěryhodných lidí.

To velmi dobře ilustruje úryvek z rozhovoru s respondentem č. 1, kterému ulehčuje výkon profese ředitele školy „*sehraný tým schopných tvořivých lidí (...)*“. Podobným způsobem hovoří i respondent č. 2, který v rámci úvah o ulehčení výkonu profese ředitele školy oceňuje „*několik málo lidí, na který se můžu spolehnout*“. Zároveň však dodává, že těchto lidí je příliš málo a „*ani bohužel (...) v tom vedení není to, co bych potřebovala*“.

Respondent č. 3 sice také vyzdvihuje nezastupitelnou úlohu, kterou z hlediska ulehčení profese sehrávají lidé, kterým může důvěřovat, ale zároveň zmiňuje další aspekt, který mu ulehčuje výkon jeho profese, a tím je delegování. Obdobně uvažuje i respondent č. 4, který bez zaváhání uvádí, že mu výkon jeho profese ulehčuje „*rozdělení kompetencí, delegování*“. To, jaký význam má pro ředitele delegování, nejvýstižněji shrnuje respondent č. 1: „*Protože, kdybych to nedělal (pozn. nedelegoval), tak v podstatě by to bylo proti potřebám školy (...). Sám člověk prostě ty věci nemůže nikdy stihnout.*“ Zároveň dodává, že „*kdyby se všechno naládovalo to, co prostě jsou požadavky na ředitele a na školu (...), kdyby to prostě nějak ajťák naládoval do počítače, tak počítač řekne error, o tom jsem přesvědčen.*“

Rozsah delegování a delegovaných činností se u jednotlivých respondentů odlišuje. Je možné říci, že čím větší důvěru ředitelé ke svým nejbližším spolupracovníkům mají, tím ochotněji na ně delegují, a to i činnosti, které mají „citlivější“ charakter. Nicméně i zde existuje výjimka a ta se týká ekonomických profesních činností. Jak již bylo řečeno výše, ředitelé zodpovídají za vše, a proto některé profesní činnosti ponechávají jen a pouze ve své kompetenci. O této skutečnosti hovoří respondent č. 4: „*Ale jinak si jako všechno hlídám (...), ta ekonomika je zrovna věc, kterou (...) nikomu nepustím.*“

Z rozhovorů vyplývá, že ředitelé delegují na své zástupce nejčastěji tvorbu suplování, tvorbu týdenních či měsíčních plánů, výkaznictví, první vlnu náborového procesu či reprezentativní akce školy, jako je Den otevřených dveří. Na další vedoucí pracovníky pak delegují organizování pracovní doby, sledování stavu dovolených, shromažďování podkladů pro tvorbu výroční zprávy či akce pořádané školou (například atletické závody). Další směr delegování pak probíhá směrem k IT pracovníkovi (například tisk vysvědčení či výkazů).

Respondenti však v rámci tohoto tématu neopomínají ani možnosti, které s sebou přináší moderní technologie, a které také ulehčují výkon jejich profese, jako je hromadná korespondence či elektronická třídnice.

I zde je tedy patrné, že profesní činnosti uvedené výše náleží k manažerské profesní roli ředitele.

2.3.6 Co ztěžuje výkon profese ředitele školy?

Ohledně otázky týkající se podmínek, které ředitelům ztěžují výkon jejich profese, respondenti uvádějí administrativní zátěž, nesoučinnost orgánů státní správy, nekompetentnost pracovníků na straně zřizovatele školy, nespolehlivé a nezodpovědné zaměstnance a v neposlední řadě také požadavky či nesmyslné podněty ze strany rodičů.

Na zátěž spojenou s administrativou poukazuje respondent č. 4: *„Ta administrativní zátěž (...). Myslím si, že bychom některý dokumenty vůbec nemuseli tvořit.“* Zároveň uvádí, že výkon jeho profese mu *„hodně (...) ztěžuje (...) nesoučinnost těch orgánů, který jsou kolem mě. (...) Dostanu z magistrátu nějakou zprávu, v tu chvíli já ji musím přeposlat (...). Je to takový jako nesehraný a já jsem prostředníkem občas. Takže myslím si, že kdyby ta administrativa byla nějak sjednocená, sdílená a ty informace tekly jakoby proudem pro všechny a já nemusel to nějak odbočovat (...), tak to by mně třeba usnadnilo.“* Podobné zkušenosti uvádí i respondent č. 2: *„Na městský části, u zřizovatelů, pravá ruka neví, co dělá levá. Prostě strašný. (...) A vždycky přijde nějaký podklad a my to uděláme a pak přijde za měsíc, že je to špatně a udělejte to jinak. (...) Podle mě tam jsou lidi, který tomu naprosto nerozuměj'.“*

Respondent č. 2 ve svých úvahách o faktorech, které ztěžují výkon jeho profese, zmiňuje nespolehlivé a nezodpovědné zaměstnance: *„Málo lidí, na který je opravdu fakt velkej spoleh, že jim to řeknete a opravdu splněj' ten termín a je to. Nemusíte to z nich*

tahat, únavně.“ Podobným směrem se ubírají také úvahy respondenta č. 1: *„Zrovna včera jsme (...) zaznamenali na poradě, kdy oni berou jako automatický servis, co všechno by to vedení (...) pro toho každého kantora mělo udělat. Ano, my jsme, jako vedení, tady od toho, abysme připravovali podmínky pro práci a tak dále, ale (...) když se kantor pro něco nadchne, něco si vymyslí nebo tak, tak on musí být ten zodpovědný, který si za tím půjde.“*

Respondent č. 1 hovoří také o požadavcích či nesmyslných podnětech ze strany rodičů: *„Na jedno z prvních míst bych dal pár jednotlivých rodičů, kteří jsou nevyzpytatelní (...). Pak jde stranou smysluplná činnost a musíme se věnovat (...) jejich hloupým podnětům a ty nás ohrožují (...). Když nevyřídíme (...) nějaký podnět, byť je sebenesmyslnější, nevyřídíme ho s (...) náležitou důsledností, tak to nás ohrožuje. A primárně toho ředitele, že jo.“* Respondent č. 4 k tomu dodává: *„Pak samozřejmě mě trochu ubíjejí (...) věci, které řeším naprosto zbytečně (...) a to jsou (...) stížnosti rodičů. Tady strávíš s tím člověkem hodinu, hodinu a půl a víš, že je to úplně k ničemu.“*

Profesní činnosti uvedené v této kapitole považuji za činnosti, které lze opět zařadit k profesní roli ředitele jako manažera.

2.3.7 Úvahy o odchodu?

I přesto, že je zátěž spojená s výkonem profese ředitele vysoká, žádný z dotazovaných respondentů o odchodu z funkce ředitele školy vážně neuvažoval. Ačkoliv myšlenka ohledně odchodu z funkce ředitele školy jim na mysl přišla, reálně tuto možnost nikdy nezvažovali. Dle mého názoru je to dáno tím, že dotazovaní ředitelé dokážou efektivně přerozdělovat práci (delegovat), mají kolem sebe tým důvěryhodných lidí a mají ke své profesi vztah (viz kapitola 2.3.1).

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit strukturu profesních činností ředitele plně organizované veřejné základní školy a jejich přiřazení k jednotlivým profesním rolím, které ředitel zastává. Na základě stanoveného cíle bylo zjišťováno, jaká je struktura profesních činností ředitele plně organizované veřejné základní školy, jaké profesní činnosti nejvíce zatěžují ředitele plně organizovaných veřejných škol, jaké profesní činnosti naplňují jednotlivé profesní role ředitele plně organizované veřejné základní školy a zda jsou jednotlivé profesní role ředitele plně organizované veřejné základní školy rozloženy rovnoměrně.

Struktura profesní činnosti ředitelů plně organizovaných veřejných základních škol do značné míry závisí na časovém úseku, ve kterém ji budeme posuzovat – skladba denních profesních činností se odlišuje od profesních činností, které probíhají s týdenní, měsíční, čtvrtletní, pololetní a roční četností. Profesními činnostmi, které ředitelé řeší každý den, jsou v první řadě komunikace s lidmi a administrativa a dále pak provozní a ekonomické záležitosti. V rámci týdenních profesních činností ředitelé plní profesní roli vykonavatele, tzn., že plní přímou vyučovací povinnost. Kromě toho se věnují tvorbě týdenního plánu a účastní se kolegií, setkání sborovny a provádějí kontrolu jídelníčku a stavu majetku. Jako profesní činnosti, které se opakují v měsíčním intervalu, ředitelé řeší administrativu spojenou s docházkou a odměňováním zaměstnanců, hospitace a setkávání s žákovskou samosprávou. V rámci čtvrtletí lze v rámci profesní činnosti ředitele uvést pedagogické rady, schůze předsedů komisí a třídní schůzky. V rámci pololetí především podepisování vysvědčení a v rámci roční četnosti zápisy a úkony s nimi spojené, rozhodnutí o přijetí, tvorba úvazků, rozvrhu, kontrola matrik, výkazů, personální konzultace s pedagogy, přijímání nových zaměstnanců, tvorba ročního plánu, výroční zprávy, shromažďování podkladů pro tvorbu rozpočtu školy a audity.

Z pohledu respondentů je nejvíce zatěžují administrativní činnosti. Tento fakt koresponduje s výsledky šetření TALIS 2013, kdy ředitelé škol věnují zhruba polovinu svého času administrativě. Z tohoto šetření také vyplynulo, že 94% ředitelů často kontroluje správnost a bezchybnost úředních postupů a dokumentů školy. Dále pak ředitele zatěžuje mnohdy obtížná komunikace s pracovníky na straně zřizovatele a nesoučinnost orgánů státní správy. V neposlední řadě pocítují ředitelé zátěž v podobě

nespolehlivých a nezodpovědných zaměstnanců a požadavků či nesmyslných podnětů ze strany rodičů.

Většina profesních činností, která byla uvedena výše, je z pohledu profesní role ředitele rolí manažerskou, až na přímou vyučovací povinnost, která odkazuje k roli vykonavatele a setkání s žákovskou samosprávou, která odkazuje k lídrovské profesní roli.

Z mého šetření také vyplynulo, že jednotlivé profesní role ředitele plně organizované veřejné základní školy nejsou rovnoměrně zastoupeny. Z hlediska profesních rolí dominuje u ředitelů škol role manažerská, následovaná rolí lídra a rolí vykonavatele.

Seznam použitých informačních zdrojů

- EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Nakladatelství Fraus, 2006. ISBN 80-7238-583-6.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualizované vyd. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwers ČR, a. s., 2013. ISBN 978-80-7478-349-4.
- LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwers ČR, a. s., 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- PUŠKINOVÁ, N. *Právo pro ředitele škol v kostce*. Wolters Kluwer Praha 2014. ISBN 978-80-7478-397-5.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*, Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-539-9.
- TROJAN, V. *55 úvah o českém školství aneb Mým kapitánům*. Praha: Wolters Kluwer 2018. ISBN 978-80-7598-145-5.
- TROJAN, V., TROJANOVÁ, I., PUŠKINOVÁ, M. *Zástupce ředitele aneb Život mezi mlýnskými kameny*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7478-854-3.
- URBÁNEK, P. Profesní časové zatížení učitelů ZŠ. *Pedagogika*. 1999, **XLIX**(3), 277-288. ISSN 2336-2189.
- VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2. přepracované vydání. Brno: VMU, 2007. ISBN 978-80-210-4264-3.

Elektronické zdroje

- Šetření TALIS 2013 Národní zpráva. [Online] [Citace: 15. 12 2018.] <http://docplayer.cz/1761862-Setreni-talis-2013-narodni-zprava.html>.

TALIS 2013 Results An International Perspective on Teaching and Learning. [Online]
[Citace: 15. 12. 2018.] <https://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/talis2013/-talis-2014-eng--full-11-ebook.pdf?documentId=0901e72b819dbfd7>.

Zákony a právní předpisy

561/2004 Sb. ZÁKON ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění účinném od 1. 9. 2018 ve znění zákona č. 383/2005 Sb., zákona č. 112/2006 Sb., zákona č. 158/2006 Sb., zákona č. 161/2006 Sb., zákona č. 165/2006 Sb., zákona č. 179/2006 Sb., zákona č. 342/2006 Sb., zákona č. 624/2006 Sb., zákona č. 217/2007 Sb., zákona č. 296/2007 Sb., zákona č. 343/2007 Sb., zákona č. 58/2008 Sb., zákona č. 126/2008 Sb., zákona č. 189/2008 Sb., zákona č. 242/2008 Sb., zákona č. 243/2008 Sb., zákona č. 306/2008 Sb., zákona č. 384/2008 Sb., zákona č. 49/2009 Sb., zákona č. 227/2009 Sb., zákona č. 378/2009 Sb., zákona č. 427/2010 Sb., zákona č. 73/2011 Sb., zákona č. 331/2011 Sb., zákona č. 375/2011 Sb., zákona č. 420/2011 Sb., zákona č. 458/2011 Sb., zákona č. 472/2011 Sb., zákona č. 53/2012 Sb., zákona č. 333/2012 Sb., zákona č. 370/2012 Sb., zákona č. 241/2013 Sb., zákonného opatření Senátu č. 344/2013 Sb., zákona č. 64/2014 Sb., zákona č. 250/2014 Sb., zákona č. 82/2015 Sb., zákona č. 178/2016 Sb., zákona č. 101/2017 Sb., a zákona č. 222/2017 Sb. **a zákona č. 167/2018 Sb.**

Nařízení vlády č. 273/2009 Sb. ze dne 17. srpna 2009, kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Seznam příloh

Příloha 1 – Informovaný souhlas

Příloha 2 – Výstup workshopu na konferenci ředitelů škol

Přílohy

Příloha 1 – Informovaný souhlas

Informovaný souhlas

S rozhovorem o tématu „Profesní časová zátěž ředitelů základních škol na Praze 8“ bude nakládáno pouze jako se studijním materiálem (v rámci bakalářské práce), nebude tedy využit pro účely komerční či jiné.

Data budou po nahrání tazatelem plně anonymizována. Osobní údaje ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb. (Zákon o ochraně osobních údajů) a nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 2016/679 odstraněny. Jiné osoby než tazatel je nebudou mít k dispozici.

Plně anonymizované údaje ve formě transkriptu (přepisu rozhovoru) budou využity jen v rámci bakalářské práce.

Souhlasím s výše uvedenými podmínkami o zpracování a nakládání mnou poskytnutými údaji.

.....

Podpis respondenta/tky

Zavazuji se nakládat s údaji poskytnutými respondentem/tkou pouze způsobem uvedeným výše v tomto informovaném souhlasu.

.....

Podpis tazatele

Datum:

Příloha 2: Výstup workshopu na konferenci ředitelů škol

Jaké role a profese musí ředitel vykonávat? (na příkladu ZŠ)

1. **Archivář** – spisová služba (spisový a skartační řád, strážce historického odkazu – jaké stopy tu po nás zbydou?)
2. **Ekonom** (strážce a plánovač rozpočtu, účetní, schvalovatel výdajů, autentizátor plateb...)
3. **Grantař** (malé granty, velké granty – projekty EU, řízení projektů, fundraising – dary a sponzoři)
4. **Guvernér pro provincie** (MŠ, jídelna, družina, školní klub, odloučené pracoviště)
5. **Inovátor** (jaké novinky frčí, co z toho a jak uvést u nás do praxe? jak pro to získat lidi?)
6. **Kontrolor** (financí, lidí, procesů)
7. **Lídr** (maják, který dává směr, formuje vizi a je schopen pro ni získat a nadchnout ostatní)
8. **Marketingový pracovník** (jak a kde propagovat školu, dny otevřených dveří, inzerce)
9. **Odborník na public relations** (vztahy s veřejností) – image a pověst školy – jaká je, jak ji zlepšit, na co lidé dají?
10. **Odborný referent výkaznictví** (externí spolupracovník ČSÚ, ČŠI, kraje, zřizovatele)
11. **Organizátor porad** (příprava, svolání, vedení, zápis, kontrola splnění)
12. **Personalista** (nábor a výběr, osobní agenda, mzdy, odměny, motivace pracovníků, pohovory)
13. **Politik** – hlavně směrem ke zřizovateli (zprostředkovatel informací o dění ve škole a na obci, partner, lobbista, strážce nezávislosti školy, naplňovatel komunitní role školy)
14. **Právník** (co se změnilo v legislativě?, děláme to správně? vzory dokumentů, aktuální kauzy školy)
15. **Procesní manažer** (organizace chodu školy, úvazky, rozvrh, suplování, zápis...)
16. **Projektový manažer** (oslavy výročí založení školy, školní karneval)
17. **Psycholog** (jak na koho ve škole – strategie, pochvaly a tresty, krizová intervence)
18. **Sekretářka** (korespondence, maily, pokladna, datová schránka...)
19. **Soudce a vyjednavatel** (moderování diskuze, rozhodování a urovnávání sporů)
20. **Správce budovy** (dostavba, rekonstrukce, každodenní údržba, havárie)
21. **Statutární orgán** (správní řízení, zastupování navenek, výkon práv, vztah ke kontrolním orgánům)
22. **Strategický plánovač** (kde budeme za 3 roky, co budeme potřebovat připravit, kudy a jak dál?)
23. **Strážce kurikula** (co se změnilo v RVP? jak se to promítne u nás do švp? jak ho realizujeme?)
24. **Studijní referent** (agenda žáků, komunikace s PPP a SPC, komunikace s rodiči, žák. parlament)
25. **Supervizor pedagogického procesu** (hospitace, následné rozборы, mentorství)
26. **Technik BOZP + CO** (revize, dokumentace, prevence a přijímaná opatření, mimořádné situace)
27. **Učitel** (kolik a koho učit?)
28. **Vychovatel a nejvyšší autorita** – především extrémní (ocenění vzorných, kárání zlobidel)
29. **Webmaster a IT odborník** (tvorba webových stránek a případně i sociálních sítí, plnění obsahu, správa sítě, rozvoj IT infrastruktury školy)
30. **Zdravotník** (koncepční – oblast bezpečnosti, akutní – ošetření úrazů, přivolání RZS)